

学校编码: 10384

学 号: 17920091150772



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

A 公司创业机会评价与决策研究

Studies on the Venture Opportunity Assessment
and Decision-making of A company

马 秀 红

指导教师姓名: 郭 霖 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2011 年 4 月

论文答辩时间: 2011 年 5 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

创业是一个动态的过程，在这个过程中，不仅需要创业时的激情和好的创新思路，更需要理智、客观地辨别和评价创业机会，并根据创业者的自身特点和能够获得的资源进行创业机会的开发、设计，并做出相应的创业决策。因此，在创业初期，对创业机会识别、评价及开发决策的深入研究和设计是确保初创企业通往成功的必经之路。

本文通过借鉴国内外创业机会评价的相关理论和研究方法，对正在筹备中的厦门贝贝优托管教育机构进行创业评价与决策研究。厦门贝贝优托管教育机构是一家致力于在全国范围内建立连锁经营的学生托管和个性化辅导教育相结合的公司，通过连锁经营店，它将为工作繁忙的家长提供接送孩子、个性化辅导、假期托管等方面的服务。

通过对行业特点、市场规模、创业时机、目标客户、竞争优势等关键指标的评价，分析了该创业项目所面临的机会和挑战，并最终做出了直营连锁经营的创业决策，力图将标准化和专业化的运营模式向全国推广。通过初步的财务分析，公司创业初期拟投资 50 万元，预计动态投资回收期为 1.14 年，未来 5 年的内部收益率为 42%。最后，得出项目投资可行并制定了公司战略规划和市场营销决策。

关键词：创业机会；评价；决策。

Abstract

Establishing a business is a dynamic process. In this process what we need are not only passion and innovative ideas, but definition and evaluation the entrepreneur opportunities objective as well. According to the characteristic of entrepreneurs and resources in hand, we design the entrepreneur opportunity and make the corresponding business decisions. Thus in the start-up of employment, identification, assessment and in-depth research are key factors to be successful.

With the reference of theories and research methods in this field, we evaluate a business plan of an education institution, Xiamen BBY Child Custody, which is still in preparation. The education institution is one devoted to establish a nationwide chain business of student custody and personalized coaching. They take care of children after school and provide personalized coaching and holiday hosting service.

According to assessment of key factors, such as industry characteristic, market size, entrepreneur timing, target customer and competitive advantage, we analyze opportunities and challenges in this project, and then make a final decision to build regular chains and promote it to nationwide in the standard and professional mode. Based on our financial analysis, the initial investment is 500000 Yuan, and the expected dynamic recovery period is 1.14 year. The internal rate of return will be 42% in the following 5 years. Thus, the Xiamen BBY Child Custody project is feasible. The investment strategy and marketing decisions are established.

Key Words: Entrepreneurial Opportunities, Evaluation, Decision

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的	2
第三节 研究方法	3
第四节 论文结构	3
第二章 文献综述	4
第一节 创业的相关概念	4
第二节 创业过程的相关研究	4
第三节 创业机会特征的相关理论	6
第三章 投资环境和行业分析	9
第一节 宏观环境评价	9
第二节 中国教育培训业市场发展浅析	10
第三节 学生托管机构现状分析	11
第四节 以五力模型为基础的行业分析	13
第五节 结论	15
第四章 公司战略规划	18
第一节 公司概况	18
第二节 公司目标和组织结构	19
第三节 公司竞争战略	20
第五章 市场调研分析与营销策略	24
第一节 市场调研分析	24
第二节 市场定位	26
第三节 营销策略	27
第六章 经济效益评价	31

第一节 资金需求	31
第二节 项目盈利能力分析	32
第三节 项目风险分析	35
第七章 研究结论	37
第一节 研究的主要结论	37
第二节 研究的不足之处	38
参考文献	39
致 谢	40
附录	41

Table of Contents

Chapter 1	Introduction	1
Section 1	Research Background	1
Section 2	Research Purposes.....	2
Section 3	Research Methods	3
Section 4	Thesis Structure.....	3
Chapter 2	Theory.....	4
Section 1	Entrepreneurial	4
Section 2	Entrepreneurial Process.....	4
Section 3	Entrepreneurial Opportunities	6
Chapter 3	Industry Analysis	9
Section 1	Analysis on Macro-environment	9
Section 2	Education and Training Industry in China.....	10
Section 3	Analysis on Student Care.....	11
Section 4	Analysis on Five Froces Model.....	13
Section 5	Conclusion	15
Chapter 4	Strategy.....	18
Section 1	Company Overview	18
Section 2	Corporate Goals and Organizational Structure.....	19
Section 3	Competitive Strategy	20
Chapter 5	Market	24

Section 1	Market Research	24
Section 2	Market Positioning	26
Section 3	Market Strategy	27
Chapter 6	Financial Analysis	31
Section 1	Capital Requirements	31
Section 2	Profitability	32
Section 3	Risk	35
Chapter 7	Conclusion	37
Section 1	Thesis Summary	37
Section 2	Inadequacies.....	38
References		39
Thanks		40
Appendix		41

第一章 绪论

第一节 研究背景

随着我国经济的快速发展，城市生活节奏的不断加快，学生家长尤其是双职工无法按时接送孩子放学、准备午餐及作业辅导，“学生托管”作为一个新兴的行业开始悄然诞生了。

现行托管教育市场需求很大，但许多托管机构普遍存在着资质不全、托管场所狭小简陋、活动空间不足、餐饮卫生无法保障、消防安全设施缺位、托管人员素质参差不齐等问题，从而严重阻碍了该市场的良性发展，致使巨大的市场潜能难以得到充分的释放。这一现状表面上看是风险、是缺憾、是挑战，但对于富有前瞻性战略眼光的机构来说却是机遇、是动力、是财富。更为那些有志于在教育领域大展宏图的实力机构提供了广阔的市场发展空间。

同时，教育培训业是 21 世纪最朝阳产业之一，已成为越来越多人的共识。统计数据表明：一、中国拥有 3 亿适龄儿童，数亿望子成龙的父母；二、在一个中等规模、经济发展一般的城市中 3 - 6 岁学前儿童有近 3 万人，6-12 岁小学生约 5 万人，年人均业余教育支出约为 3000 元，其中 90% 以上家庭需要课外培训。^①因此，这是个潜力极其巨大的市场。但是，随着风投机构对教育培训业的追捧，造成强者越强，弱者越弱的格局，培训行业也全面进入了“品牌竞争时代”，现在培训行业的市场竞争相当激烈。

面对杂乱的市场，笔者发现众多培训机构很少涉及学生托管市场，而形形色色的小午托班又没有能力做好学生校外辅导服务。于是就出现了学生托管与校外辅导培训相结合的市场空白。由于托管教育的培训可以从学前班一直到小学毕业，所以它也是整个教育培训领域中唯一可以实现大规模同步培训的最具价值的细分市场。借此商机，笔者拟成立厦门贝贝优托管教育机构，力求通过推广爱心托管与个性化辅导相结合的服务打造出一边天地。厦门贝贝优托管教育机构（以下简称 A 公司）是一家致力于在全国范围内建立连锁经营的学生托管和个性化辅导教育相结合的公司，通过连锁经营店，它将为工作繁忙的家长提供接送孩子、

^① 资料来源：中国教育网， http://www.eol.cn/hjzt_9520/20100128/t20100128_446005.shtml

个性化辅导、假期托管等方面的服务，力图将标准化和专业化的运营模式向全国推广。然而，面对培训行业的新一轮风投潮，对于并没有什么资金实力的笔者，是否存在市场机会？能否获得竞争优势？企业能否长远发展？盈利情况如何？如何制定竞争战略？这些答案都需要笔者冷静全面认真地对此创业机会进行评价、决策，为进一步设计商业计划及指导商业活动奠定基础。

第二节 研究目的

创业需要灵感、激情和魄力，同时也必须承担相应的财务风险、精神风险和社会风险。国内有关机构和专家经调查发现：中国私营企业寿命奇短。全国每年诞生 15 万家私营企业，却同时有 10 万多家倒闭，其中 60% 在 5 年内关门，85% 在 10 年内消失。在向企业投资者或风险资本家递交了商业计划的企业中，能够得到投资的不足 1%。^②

企业失败案例统计显示：大多数的机会根本不像表面上看上去的那么完美。大量的研究结果显示，绝大多数的新企业都会由于以下几种与机会有关的原因而失败：

- 市场原因：目标市场也许根本就不会买你的东西
- 行业原因：竞争对手窃取你的市场非常容易
- 企业家团队原因：团队可能缺乏应付各种难题的能力

创业是一个动态的过程，在这个过程中，不仅需要创业时的激情和好的创新思路，更需要理智、客观地辨别和评价创业机会，并根据创业者的自身特点和能够获得的资源进行创业机会的开发、设计，并做出相应的创业决策。因此，在创业初期，对创业机会识别、评价及开发决策的深入研究和设计是确保初创企业通往成功的必经之路。

正是因为创业机会评价的重要性，本文将通过借鉴国内外创业机会评价的相关理论和研究方法，对正在筹备中的 A 公司进行创业评价与决策研究。通过对所处行业特点、市场规模、创业时机、目标客户、竞争优势等关键指标的评价，分析了该创业项目所面临的机会和挑战，并最终做出了创业决策。同时为进一步设计公司的商业计划提供参考意见。

本文更希望借贝贝优公司创业机会评价的实例分析，试图能够摸索出一些对

^② 资料来源：爱读爱看网，<http://press.idoican.com.cn/detail/articles/20090901638212>

创业机会评价有用的思路。可以在今后其它创业或创新项目中起到借鉴作用，可以少走一些弯路。

第三节 研究方法

任何研究只有在理论和实践研究相结合的基础上，其成果才有实际指导意义。本文通过阅读和分析大量的创业学中外文献，总结了创业机会评价的基本特点。同时根据创业管理、战略管理、市场营销等有关理论来分析项目的盈利性和可行性。主要采用以下研究方法：

一、文献调查

笔者阅读国内外有关创业机会识别、评价和开发方面的理论研究成果，结合我国创业市场的实际情况，提出从盈利性和可行性两方面来评价项目。

二、问卷调查

由于学生托管是个新兴的行业，可直接获得的数据并不多。本文主要通过对相关协会，主要企业，以及家长朋友的访谈来收集数据。同时，根据我国培训行业来推算学生托管教育服务的市场需求。

第四节 论文结构

本论文一共分为七章。从分析到结论再到决策，逐层递进，试图对项目的创业机会进行思考和评价，并提出较为科学、可行的创业决策。

第一章是绪论，简要介绍论文的研究背景以及研究的目的和方法。第二章是简述创业与创业机会的相关理论。第三章是投资环境和行业分析，包括学生托管市场现状分析。第四章到第六章是根据相关管理学理论提出公司战略规划、营销策略和经济效益评价。最后是对本论文进行总结。

第二章 文献综述

第一节 创业的相关概念

创业是跨越多学科的一个多面现象，研究学科主要包括社会学、心理学、经济学、管理学、人类学和历史学。尽管有关创业的研究开展多年了，但什么是“创业”，目前仍没有全面而准确的定义。出于不同的研究角度考虑，学者们给出了不同的定义。

Schumpeter（1934）认为，创业的过程就是创新的过程。Kirzner（1973）认为，创业就是准确预见下一个市场缺点或不均衡之处的能力。Stevenson, Robersts 和 Grousbeck（1989）认为，创业是一种被感知到得机会所驱动的行为，而不是被现有资源控制的一种行为。Timmons（1999）认为，创业是一种思考、推理和行为方式，这种行为方式是机会驱动的，注重方法和与领导相平衡。创业导致价值的产生、增加、实现和更新，不只为所有者，也为所有的参加者和利益相关者。宋克勤认为，创业是创业者通过发现和识别商业机会，组织各种资源提供产品或服务，以创造价值的过程。创业包括创业者、商业机会、组织和资源等要素。李志能等认为，创业和创业者的定义是密不可分的。创业就是一个发现和捕捉机会并由此创造新颖的产品或服务并实现潜在价值的过程。雷家骕与冯宛玲认为，创业就是发现、创造和利用商业机会，组合生产要素，创立自己的事业，以获得商业成功的过程或活动^③。

纵观各种创业定义，概括起来有三大类：一是认为创业即为创新；二是认为创业是一种捕捉机会或创造竞争优势的能力；三是认为创业是一种行为方式，是创办新企业的一个过程。

第二节 创业过程的相关研究

创业是一项高度综合的复杂动态管理活动，整个创业过程充满动态性与复杂性特征。一般创业过程可以分为 4 个阶段，每个阶段的重点见表 2.1。

^③ 资料来源：《创业学》 刘志阳，上海世纪出版集团，2008，P6

表 2.1: 创业的一般过程表

第一阶段 识别与评估市场机会	第二阶段 准备并撰写创业计划	第三阶段 确定并获取创业所需资源	第四阶段 管理新创企业
1. 创新性与“机会之窗的长度” 2. 机会的估计的与实际的价值 3. 机会风险与回报 4. 机会与个人技能与目标 5. 竞争状态	封面 目录 大致框架: 1. 商务活动描述 2. 行业的描述 3. 营销计划 4. 财务计划 5. 生产计划 6. 组织计划 7. 运营计划 8. 总结 附录或表格	1. 创业者的现有资源 2. 资源缺口与目前可获得的资源供给 3. 通过其他渠道获得其他所需要资源	1. 管理方式 2. 成功的关键因素 3. 当前问题与潜在问题辨识 4. 控制系统的完备化

资料来源：李志能、郁义鸿、罗伯特.D.希斯瑞克，《创业学》复旦大学出版社，2005 年 7 月

第一阶段、识别与评估市场机会

创业过程开始于创业者对创业机会的把握，创业者从成千上万繁杂的创意中选择了心目中的创业机会，随之不管持续开发这个机会，使之成为真正的企业，直至最终收获成功。在这个过程中，机会的潜在预期价值以及创业者的自身能力得到反复的权衡，创业者对创业机会的战略定位也越来越明确。这个过程它事实上包括了大部分研究中提到的机会发现、机会识别和机会评价等创业活动。

第二阶段、准备并撰写创业计划

创业计划是对构建一个企业的基本思路以及与企业创建有关的各项事项进行总体安排的文件，它从企业内部的人员、制度、管理，以及企业的产品、营销、市场等各个方面对即将创建的企业进行可行性分析。在创业前做一个详实的创业计划，不仅可以作为自己创业的行动指南，还可以作为吸引风险资本的“敲门砖”。事实上，创业计划常常被认为是创业者吸引风险投资的一份报告性文件。

第三阶段、确定并获取创业所需资源

创业不是饮无源之水，栽无本之木。每一个人创业，都必然有其凭依的条件，也就是其拥有的资源。这些资源包括：管理团队、财务资源和资产等。创业者在企业成长的各个阶段都会努力争取用尽可能少的资源来推进企业的发展。需要何

种资源、何时需要以及怎样获得这些资源都是战略决策问题，这些战略决策必须和创业的其他驱动力相适应。

第四阶段、管理新创企业

在获取所需的资源后，创业者就根据创业计划的指导建立起新创企业，此时就需考虑企业的管理问题。实际上，在做创业计划和组织创业资源时就已经开始了企业管理活动。创建企业以后，尤其在创业初期，创业者必须对各种竞争战略进行评估和选择，以确保企业占领目标市场，并且初期的管理和经营决策很大程度上决定了企业的成败。而企业成长过程中管理复杂程度是呈几何级数递增的，需要创业者采取措施予以解决。

第三节 创业机会特征的相关理论

创业往往是从发现、把握、利用某个或某些商业机会开始的。创业机会的出现往往是因为环境的变动、市场的不协调或混乱、信息的滞后、领先或缺口，以及各种各样的其他因素的影响。出于不同的研究角度考虑，学者们对创业机会给出了不同的诠释。

Timmons（1999）提出了一个被广泛应用的机会筛选模型，认为新企业的起点是商机，从另一层隐含的意义来讲，其实是客户、市场和行业。该标准提供了一些可量化方式，使创业者可以对行业和市场问题、竞争优势问题、经济性问题、收获问题、个人标准问题、致命缺陷问题等做出判断，以及这些要素加起来是否组成一个有足够吸引力的商机。

Shane 和 Venkataraman（2000）指出作为一个商业领域，创业致力于理解创造新事物的机会是如何出现并被特定个体所发现或创造的，这些人如何运用各种方法去利用或开发它们，然后产生各种结果。根据其定义，说明创业作为由特定个体所展开的一种活动，包括前面提到的重要行为：识别机会——具有潜在价值的机会，在实际商业方面具有可开发性能够潜在地产生可持续利润的机会，以及确认在实际利用或开发该机会的过程中所包含的活动。

傅家骥（2003）提出，对某一创业机会进行识别时，通常需要就五方面内容进行分析和判断。①是在前景市场 5 年内的市场需求稳步且快速增长。因为如果某个商业机会的市场需求不能稳步而快速增长，新创企业就不可能迅速成长起来。②是创业者能够获得利用特定商业机会所需的关键资源。包括利用特定商业机会

所需的技术资源、资本资源、资讯资源、公共关系资源等。③是创业者不会被锁定在“刚性的创业路径”上，而是可以中途校正自己的创业路径。因为市场千变万化，科技日新月异，政府政策不断调整，创业需要根据市场这些变化不断调整自己的创业路径。④是创业者可以通过创造市场需求来创造新的利润空间。⑤是机会风险是明朗的，至少创业者能够承受该机会的风险。

Whittlesea (1997)、Solso (1999) 提出原型模型以解释更为复杂的事物是如何被识别的。原型是一组或一类物体的核心属性的整合体。这些属性的出现具有同步性和经常性，从而形成了较强的经验积累。根据原型模型的假设，机会识别具有如下特征：①创业者在识别机会以前，事先已经具备机会的原型。②原型的形成是基于创业经历的。③原型是一个复杂组合体，包括新颖性、可行性、奇特性、独立性等属性。④机会识别与否取决于原型与现实中的产品 and 市场是否相近，相近度越高，就越有可能诱发创业者对机会的识别。

Mullins (2002) 提出了创业机会七领域评价模型，认为成功企业的三个至关重要的要素构成：市场、行业及企业家团队。该模型不仅提供了用以测评和创造市场机会的有效手段，同时为进一步的机会特征分类奠定了基础。该模型从主观和客观两大类七个方面来分类。其中客观方面包括：行业吸引力、市场吸引力、目标市场利益吸引力、可持续优势；主观方面包括：团队的使命、个人志向和冒险倾向、执行关键成功因素的能力。

苗青 (2006) 提出创业机会识别对于创业者而言是一个多维度的特征模型。根据识别内容可以推演得到六个因素：新颖性、潜在值、持续性、实践性、独立性、可取性。进一步可以概括为二阶因素：机会的盈利性、机会的可行性。前者指机会所带来的盈利能力和规模；后者指实现盈利的可行性和把握度^④。

虽然学者们看问题的角度不同，但纵观学者们对创业机会所作的界定及类型划分，笔者将其共性总结为两个方面，一个是机会的盈利性；另一个是机会的可行性。其中盈利性内容包括：行业吸引力、目标市场的经济性、可持续的竞争优势；而可行性内容包括：创业者的个人特质、团队执行关键成功因素的能力、价值链内外的社会资本。这些细分的 6 个评价部分具体内容，笔者将它们归纳如下：①行业吸引力：正如波特在《竞争战略》(1980) 提出了广为接受的五力模型产业分析工具，从潜在进入者、替代品威胁、供应商讨价还价能力、购买者讨价还

^④ 资料来源：资料来源：《创业学》 刘志阳，上海世纪出版集团，2008，P23-P24

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库